

ÖRGÜT-İÇİ İLETİŞİM : SİSTEM YAKLAŞIMI

Doç. Dr. Akın ERGÜDEN*

ÖRGÜT MODELLERİ VE İLETİŞİM

Bir örgütü iletişim açısından nasıl betimleyebiliriz? Diğer bir deyişle örgüt içinde kalıplaşmış, tekrarlanan iletişim ilişki tarzları nelerdir? Bu soruyu yanıtlamadan önce örgüt modellerini kısaca gözden geçirmek gerekir.

Örgüt yapısını geliştirme konusunda artık klasikleşmiş iki önemli sistem mevcuttur. Bunlar (I) KLASİK model ve (II) NEO-KLASİK modeldir. Her iki model de «kapalı sistem» modeli olarak bilinir. Bu iki kapalı sistem dışında «açık sistem» yaklaşımı olarak adlandırabileceğimiz bir üçüncü **UZLAŞIMCI** görüş mevcuttur ki, ben bu görüşü vurgulamak istiyorum.

Önce bu iki klasik görüşü kısaca özetleyelim:

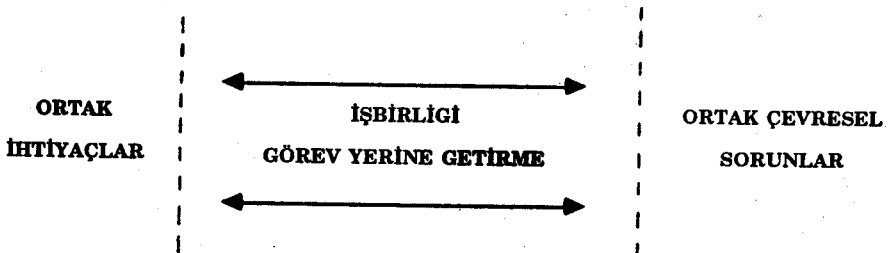
I. Klasik Weberci modele göre (makina modeli) amaç bir örgütte aile tipi ilişkilerden kurtulmak ve mekanik, üretime yönelik iş ilişkileri geliştirmektir. Klasik görüşlerin hemen hepsinde şu ortak varsayımlar, vurgulamalar vardır: 1) Nesnel yazılı kurallar tüm ilişkileri belirler; 2) Katı, otoriter, hiyerarşik bir örgüt yapısı öngörür; 3) Bu mekanik-hiyerarşik yapıda, askeri bir kumanda birliği ve emir ko-

(*) ODTÜ Felsefe Bölümü öğretim üyesi

muta zinciri öngörülür; 4) Karar verme bu merkezîyetçi yapıya göre düzenlenir; 5) Örgütlenme üretime yönelik zaman-hareket rasyonelizasyonuna dayanır; 6) Bu amaçla ayrıntılı ve kesin yazılı görev ve uzmanlık betimlemeleri yapılır. Klasik kapalı sistem görüşlerinde temel varsayım insanların kendiliğinden iletişim kurmaktan aciz, doğuştan tembel varlıklar olduğudur. Bu modeller örgütün sürekliliğini ve çevre ile ilişkisini göz önünde bulundurmaz. Çevreden örgüte «girdiler» ve örgütten çevreye «çıkıtlar» ihmal edilir. Her örgüt sanki tek başına var olan bir makinadır. Ayrıca bu modellerde görevi yerine getirmede karşılıklı dayanışma ihmal edilir. Ortak norm ve değerlere yeteri kadar önem verilmez.

II. Neo-Klasik Modeller. Bu modeller klasik makina modeline tepki olarak geliştirilen insan ilişkilerine dayanan modellerdir. Bu grup modellerin vurguladığı ortak yönler ise şöyle özetlenebilir: 1) Çalışanın fizik, psikolojik, sosyolojik ihtiyaçları göz önünde bulundurulur; 2) Örgüt mensupları gayri resmi çalışma gruplarına ayrılırlar ve bu gruplar kendi iş normlarını kendileri koyarlar; 3) Üretimi yalnızca bu grup normları belirler. 4) Temel varsayım, bir örgütün kendi ihtiyaçlarını kendisinin karşılayabileceğidir. Her örgüt sanki kendi başına vardır ve kendi hedeflerine kendi içinde yanıt bulur.

III. UZLAŞIM MODELİ (AÇIK SİSTEM) Bu model örgütün amaçları ile bireyin kişisel amaçları arasında bir denge kurmaya çalışır. Bu modelde üç aşamalı bir alt sistem söz konusudur: A. Önce örgüt, ortak ihtiyaçları olan insanlar grubu olarak bir sistem oluşturur (İhtiyaçlar sistemi). B. İkinci olarak ortak çevresel sorunlar ve iş istekleri bir başka sistemi oluşturur (Sorunlar). C. Üçüncü olarak da bu iki sistem arasında işbirliği sonucu görev yerine getirme sistemi ve mekanizması yer alır. Bunu aşağıdaki şemada görebiliriz.



—Şekil 1—

Bu model ilk olarak örgütü oluşturan bireyin kişisel amaç ve ihtiyaçlarına bakar. A. Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi bu modelde kullanılır (Bkz. Şekil 2).

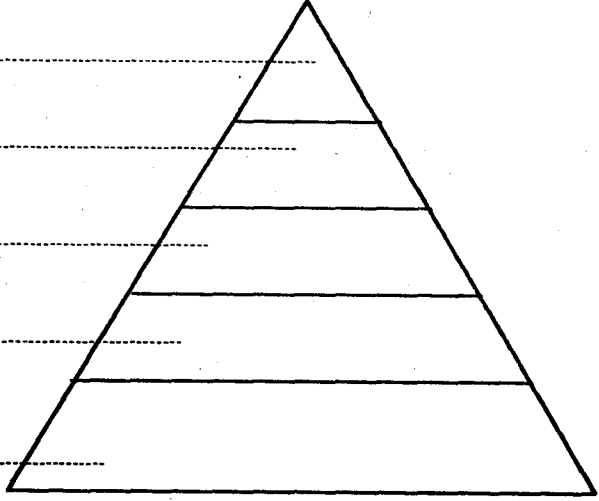
*benlik yaratma duygusu
(potansiyel olarak ne
isek ona varma duygusu)

*kişinin kendine verdiği
değer

*ait olma duygusu

*güvenlik duygusu

*fizyolojik
ihtiyaçlar

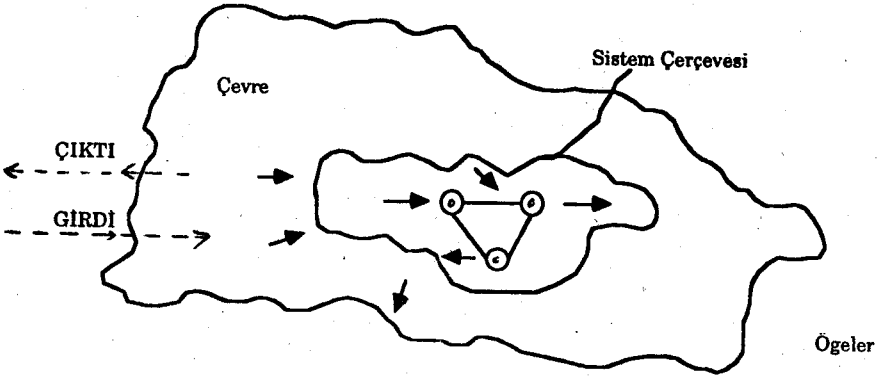


—Şekil 2—

Bu modelde örgüt yukarıda belirtilen bireysel ihtiyaçları göz önünde tutmak zorundadır. Bu ihtiyaçlar hem dinamik hem de zaman ve statüye göre değışkendirler. Model insanların doğuştan tembel oldukları görüşünü reddeder. Bunun yerine insanların içlerinde taşıdıkları potansiyel güçlerin örgüt içinde ortaya çıkarılabileceği varsayımından hareket eder. Bunun için de bireyleri örgüt içindeki karar verme sürecinin (iletişim sürecinin) bir parçası durumuna getirmek gerekir.

O halde, uzlaşım ya da açık sistem modeli örgütü, entegre ve çevresiyile uyum içinde, açık yani kendi içinde ve dış dünya ile enerji etkileşimi içinde bir **dengeye** yönelik, **canlı** birimlerden oluşan (insanlar) bir **sistem** olarak görür.

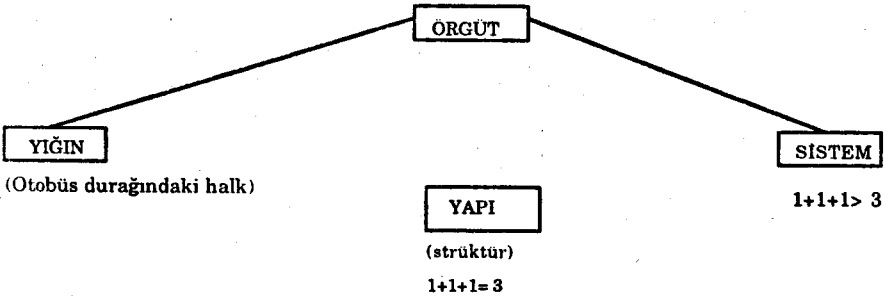
Burada bir sistem olarak örgütün «**amacı**» onun yöneldiği etkinliğidir. Bu amaç doğrultusunda sistemin «**davranışı**» sistem düzeyindeki girdiler ve çıktılardır. Sistemin temel birimi ise sistem öğelerinin (insanların), sistemin amacına yönelik üstlendikleri **rollerdir** (Bkz. Şekil 3).



—Şekil 3—

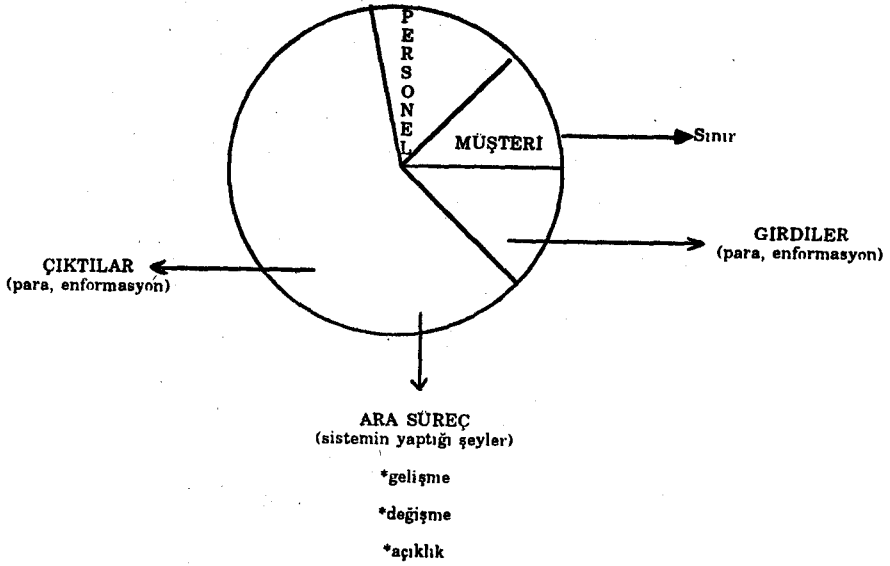
SİSTEM KURAMI VE ÖRGÜT İÇİ İLETİŞİM

Bir örgütü sistem olarak iki veya daha fazla insanın, bir amaç doğrultusunda diğer insanları etkileyen faaliyetlerinin toplamı olarak belirledik. Bu faaliyetler sisteme girdiler ve çıktılar biçiminde belirlenirler. O halde sistem, birbirine karşılıklı olarak bağımlı öğelerden (insanlar) oluşur. Örgüt, sistem, yığın ilişkisi, karmaşık olmakla birlikte, aşağıdaki şekildeki gibi basite indirgenebilir:



—Şekil 4—

Bir sistem olarak bir örgütü aşağıdaki basit şemayla açıklayabiliriz.



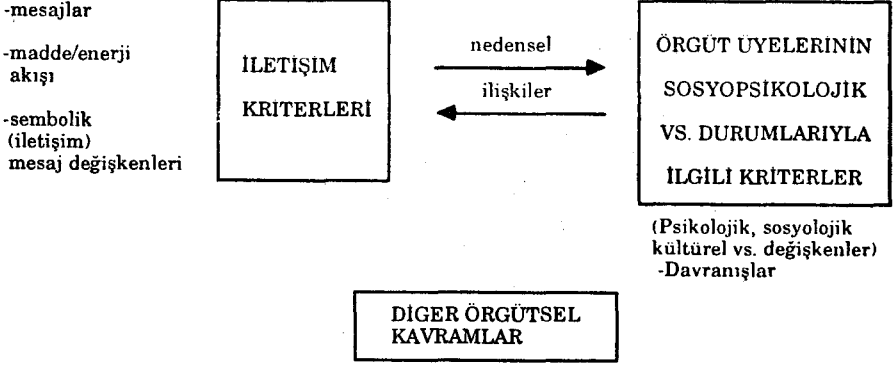
—Şekil 5—

SİSTEM OLARAK ÖRGÜT İÇİ İLETİŞİM

Örgüt içi iletişime açık sistem yaklaşımı, statik, mekanik yaklaşımlardan farklı olarak, dünyayı değişmez gerçeklerden oluşan bir yapı olarak değil, sürekli değişen dinamik, esnek algılardan oluşan bir enformasyon sistemi olarak görür.

Bu sistem her şeyden önce bir enerji-enformasyon alışverişidir. İkinci olarak iletişim sistemi zaman içindeki değişmelere uyum sağlayıcı bir esneklik taşır. Üçüncü olarak da bu yaklaşım iletişim sorunlarını örgütün diğer sorunlarından (politika ve karar verme) ayırd edebilmemizi sağlar.

Sistem olarak iletişim (örgüt içi iletişim) a) bütün bu belirttiğimiz noktaları içine alan iletişim kavramları geliştirmek, b) bu kavramlar arasındaki nedensel ilişkileri saptamak amacını güder (Bkz. Şekil 6).



—Şekil 6—

I. İletişim değişkenlerini şu şekilde sınıflayabiliriz:

1. İletişim tarzı (modu): Koordinasyon biçimi, kuralların yazılı veya sözlü oluşu, karşılıklı, sözlü fikir alışverişi, geribesleme, vs.

2. İletişim yükü: Bu değişken ya iletişimin **sıklığı** ile ilgilidir ya da iletişimin **süresi** ile ilgilidir.

3. İletişimin başlatan (gönderen) veya alan (hedef) açısından değişkenleri.

4. İletişimin örgüt mensupları tarafından gönüllü istenip istenmediği ya da yukarıdan empoze edilip edilmediği ile ilgili değişkenler.

5. İletişimin yapısı ile ilgili değişkenler.

a. İletişimin yönü ile ilgili değişkenler. Örneğin;

iletişim dikey mi?

iletişim yatay mı?

Yoksa karışık mı?

- Ad-hoc Komiteler

- Gayri resmi dedikodu kanalları

b. İletişimin esnekliği ile ilgili değişkenler. (İletişim sebepleri ne derece katı, formal ya da ne derece esnek)

II. Bu iletişim değişkenleriyle ilgili örgütsel kavramlar şunlardır:

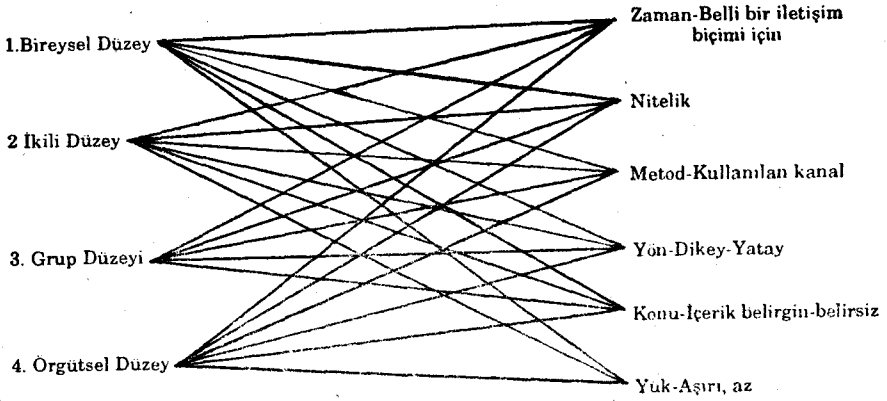
1. **KONTROL**. Bu kavram örgüt mensuplarının birbirlerini etkileme biçimlerini ifade eder. Bu etkileme biçimleriyle, bu biçimler arasındaki farklılıklarla iletişim değişkenleri çok yakından ilgilidir.

2. KOORDİNASYON. Bu kavram bireyin ve örgütün farklı amaçlarını bütünleştirme sürecini ifade eder. İki yönü vardır. Birincisi sosyalizasyon süreci. İkincisi bireyin örgüt amaçlarına entegrasyon-bütünleştirme süreci.

3. MOTİVASYON. Bu kavram insanların örgüt içinde neden çalışır sorusuyla ilgilidir.

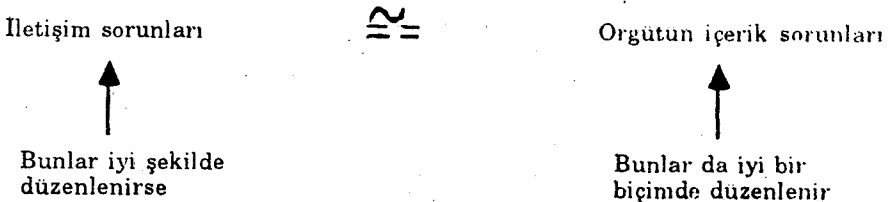
4. KARAR VERME. Örgüt kararlarının hangi düzeyde verildiği, ve bu karar merkezlerinin iletişim değişkenleriyle ilişkisi, örgüt içi iletişimin en önemli konusudur.

III. Sistem düzeyinde bakıldığında iletişimle ilgili ÖRGÜT mensuplarının davranışları şu şekilde sınıflandırılabilir:

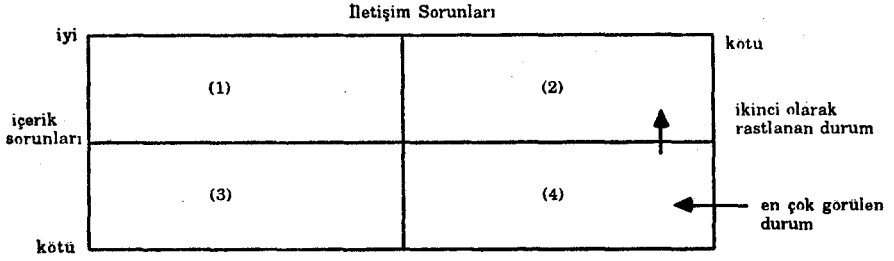


—Şekil 7—

İletişim değişkenleri örgütsel kavramlar ve örgüt mensuplarının davranışları arasındaki bu üçlü ilişki örgüt içi iletişim sorunlarını belirler. Örgüt içi iletişim sorunları çözülebilir nitelikte sorunlardır. Bunlara çözüm bulunduğu ölçüde, örgüt içi diğer sorunlar (içerik sorunları) da o oranda çözüme ulaşır. Diğer bir deyişle iletişim sorunları ile örgütün tüm sorunları arasında bir paralellik vardır. Bunu aşağıdaki şekilde belirtebiliriz.



—Şekil 8—



—Şekil 9—

İletişim sistemini (Pandora'nın Kutusunu) açmanın-geliştirmenin hem örgüt açısından maliyeti hem de «tehlikeleri» olabilir. [Örnek; Pluralist = Demokratik = İletişim = Toplum] Bu nedenle iletişim sorunlarını içerik sorunlarıyla birlikte ele almak, onlara birlikte çözüm bulmak gerekir. İleride bu sorunlara değineceğiz. Bu bağlamda, yani iletişim sorunlarının, içerik sorunlarıyla ilişkisi bağlamında her yönetici kendi örgütü açısından bir ön değerlendirme yapmak durumdadır. Böyle bir değerlendirme sonucunda bir örgütte iletişim sistemini geliştirmenin, örgüt mensuplarının iletişim konusundaki alışkanlıklarını değiştirmenin o örgüt için maliyetini, yarar ve zararlarını hesaplamak gerekir. Ancak her durumda bilinmesi gereken bir gerçek vardır: İletişim konusundaki alışkanlıkları, özellikle bizim gibi yavaş bir bürokratik mekanizma geleneğine sahip bir ülkede değiştirmek çok zor bir iştir. Ancak imkansız da değildir.

İLETİŞİMİN İŞLEVLERİ

Örgüt içi iletişimde «işlev» kavramı ile mesajlara yüklenen amaçlar ve hedefler anlaşılmalıdır. Diğer bir deyişle örgüt içi iletişimin işlevi işlerin iyi yapılmasını sağlamaktır. İletişim işlevleri örgüt düzeyinde üç gruba ayrılır:

I. **ÜRETİMLE** ilgili işlevler. Burada kastedilen şey sonuçları, bir işin nasıl yapılması gerektiği konusuyla ilgili **mesajlardır**. Örneğin emir alma ve verme ile ilgili mesajlar, bir çalışanın işini yapmasını sağlamak, onu belli bir iş konusunda ikna etmek, bir sorumluluğa dahil etmek vs. ile ilgili mesajlar.

II. **YENİLİK** işlevi. Sonuçları örgüt içinde yeni fikir ve uygulamalarla ilgili mesajlar örgüt içi iletişimin **YENİLİK** işlevini yerine ge-

tirirler. Örneğin yöneticilerin örgütün alt düzeyinde çalışanlardan talep ettikleri bilgi **isteme** ile ilgili mesajlar. İşlerin çabuklaştırılmasını sağlayıcı hızlı mesaj akımı konusunda tavsiye mesajları bu işleve diğer bir örnek oluşturur. Pratikte bu işlev, a) Tavsiye veya şikayet kutusu, b) Yöneticilerin astlarıyla onlardan yeni fikirler elde etmek amacıyla yaptığı toplantılar, c) Astları bilgi verme konusunda eğitime vs. yollarla yerine getirilir.

III. SÜREKLİLİK işlevi. Bir örgütün üretim ve yenilik işlevleri yanında mensuplarının örgüt hakkındaki olumlu imajlarını geliştirecek işleve de önem vermesi gerekir. O halde örgütün süreklilik ya da devamlılık işlevini yerine getiren mesajlar şu gruplara ayrılır:

1. Örgüt mensubunun **kendine** örgüt içinde verdiği değerink yük-seltilmesi ve korunması, onun kendisi hakkındaki düşüncesinin, imajının olumlu yönde gelişmesini sağlayıcı mesajlar.

2. Örgüt içindeki sosyal ilişkileri geliştirmekle ilgili mesajlar. Bu mesajlar kişilerin **birbirlerine** verdikleri değerink, karşılıklı olumlu imajın geliştirilmesini sağlar.

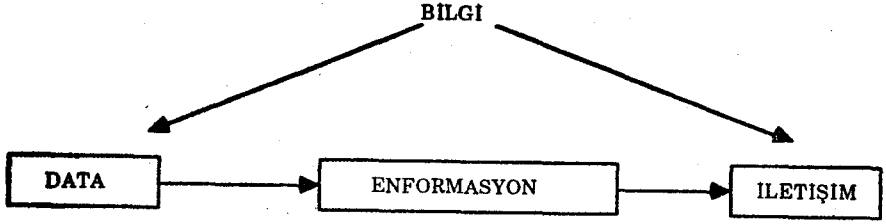
3. Örgüt mensuplarının içinde buldukları **örgüt hakkındaki** olumlu imajlarını sürdürmek ve geliştirmekle ilgili mesajlar. Bu işlev örgüt içi dayanışmayı sağlar. Bu konuda yeni KURALLAR geliştirici özelliğe sahiptir, örneğin kim, kime, neyi, ne zaman söyleyebilir, danışabilir, söyleyemez, danışamaz vs. Örgüt içi iletişimin bu üç işlevi birbirleriyle karşılıklı etkileşim ve bağımlılık içindedir. Bu nedenle iyi bir yönetici örgütü içinde üretim işlevine aşırı önem verip süreklilik ve yenilik işlevlerini ihmal etmemek durumundadır. Böyle bir durumda «süreklilik krizi» denilen toplu israflara, iş geciktirmelerine yol açan durumlar ortaya çıkabilir.

ÖRGÜT İÇİ İLETİŞİM YAPISI

Bu bölümde önce örgüt içi iletişim kavramlarını ve daha sonra da iletişim sürecini (pratiklerini) inceleyeceğiz. Örgüt içi iletişim kavramları büyük ölçüde (*) bir başka makalede incelenmiştir. Burada bunları tekrar etmeyeceğim. Ancak örgüt içi iletişimin temel kavramı olan ENFORMASYON («bilgi») kavramı üzerinde durmak gerekiyor.

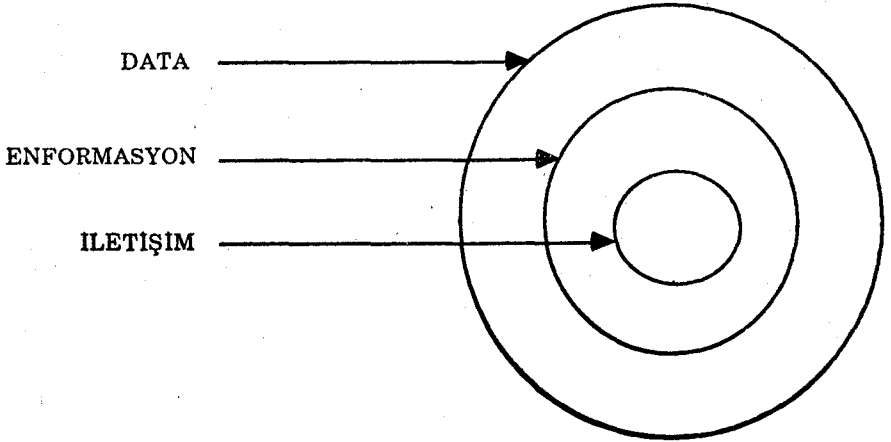
(*) Genel İletişim Kavram ve Modelleri, Roger E. Williams, (Çev. Akın Ergüden) Kurgu, 2. s.280-304.

I. İLETİŞİM VE ENFORMASYON



SEMBOLİK ENFORMASYON

—Şekil 10—



—Şekil 11—

«Enformasyon» kavramı herhangi bir konuda elimizdeki seçeneklerin ve bu seçeneklerin muhtemel sıklığının bir işlevidir. «Enformasyon bit» kavramı belli bir konudaki belirsizliğimizi, kararsızlığımızı yarıya indiren herşeydir. Örneğin belli bir konuda seçebileceğiniz sekiz alternatif olduğunu düşünelim. Bu durumda bir belirsizlik, kararsızlık ve seçeceğimiz yola «uzaklık» söz konusudur. Ancak her «data» (bilgi) enformasyon değildir. Ancak belirsizlik söz konusu olduğunda enformasyon var demektir. Benim belirsizliğimi azaltan şey enformasyondur, diğerleri (data) bir yığın bir alternatif yollar bütünüdür. (S.O.S.) (—.—) Morse alfabesi örneği.

Yukarıda incelediğimiz «sistem» kavramı açısından enformasyon (Bkz. Şekil 11), bir sistem içindeki düzenli enerji akımını ifade eder. Bu enerji akımının enformasyon olabilmesi sistemin (örgütün) içindeki insanların algılamalarına bağlıdır. Şayet insanlar bu enerji akımını **düzenli** olarak algılayarlarsa buna enformasyon diyoruz. Düzensiz olarak algılanan enerji ise «gürültü» olarak adlandırılır.

Enformasyon Çeşitleri

Enformasyon bilim çevrelerinde değişik ölçütlere göre sınıflandırılmıştır.

A. İstatiksel Sınıflama. Burada enformasyon a) Mutlak enformasyon, b) Dağılımsal enformasyon biçiminde sınıflanır. Mutlak enformasyon daha önce hiç ortaya çıkmamış bir enformasyon bit'inin ortaya çıkmasını ifade ediyor. Böyle bir durumda «enformasyon artışı» oluyor diyoruz. Dağılımsal enformasyon kavramıyla anlatılmak istenen şey enformasyonu **alan** insanların sayısıdır. Enformasyon ne ölçüde birkaç kişiye veya herkese dağıtılmış.

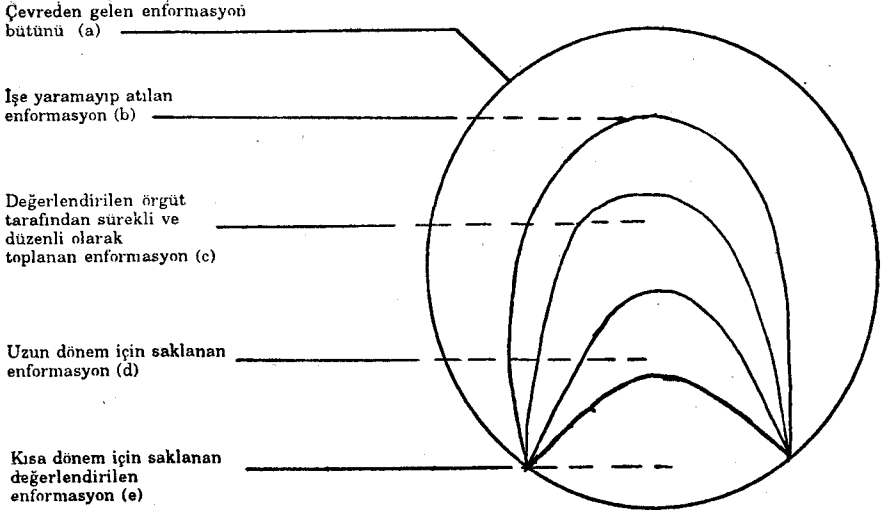
B. Bir başka sınıflama şöyledir:

a) Çevre ile ilgili yani bize çevremiz konusunda bilgi veren (Örnek, Hürriyet'in ekonomi sayfası ya da Wall Street Journal),

b) Motivasyonla ilgili enformasyon (Bireysel, örgüt politikasıyla ilgili. Örneğin iletişimi iyileştirmek için neler yapmalıyız?),

c) Kurumsal enformasyon. Amaçlara varmak için neler yapılmasını söyleyen enformasyon (Yol işaretleri).

C. Bir üçüncü sınıflamada enformasyon a) Potansiyel, b) Kullanılabilen enformasyon olarak ayrılır. Potansiyel enformasyon örneğin bir örgütün çevresinde mevcut olan ama örgütün absorbe edemeyeceği miktardaki enformasyondur. Aşağıdaki Şekil 12 bu sınıflandırmaları şematik olarak gösteriyor.



—Şekil 12—

Bir örgütün her düzeyinde karar mekanizmaları ve kurallar neyin kullanılıp, neyin atılacağını belirler. Kabul edilebilir olanlar enformasyon, diğerleri «gürültü» olarak algılanır. Çevreden gelen enformasyonun değerlendirilmesini sağlayan kurallar da ikiye ayrılır:

1. Enformasyonun miktarını belirleyen temel kurallar
2. Bu belirlenen miktarın örgüt içindeki akışını ve dağılımını belirleyen kurallar.

Enformasyonun İletişim Değeri

Bu noktada ^{t1} **İletişim** == Enformasyonun bir alt seti olarak ortaya çıkıyor. ^{t2} **İletişim** == Sembolleştirilmiş enformasyon demektir. Örneğin bir enformasyon bit'i olan (S.O.S) «Yardım edin, batıyoruz» referansı ile bir iletişim oluşturur, o halde ^{t3} **iletişim** == karşılığı olan, karşısında sembolleri olan **düzenli** bir enformasyondur. ^{t4} Bir başka ifadeyle, **iletişim** == kurala bağlı sembolik enformasyon akışıdır.

İşte enformasyonun iletişim değeri bu noktada ortaya çıkar: Enformasyonun iletişim değeri bir örgüt mensuplarının enformasyon birimlerini neye karşılık olduğu, neye atıfta bulunduğu konusundaki kurallar üzerinde **uzlaşmalarına** bağlıdır.

ÖRGÜT İÇİ İLETİŞİM SÜRECİ

Buraya kadar verdiğimiz bilgiler çerçevesinde örgüt içi **iletişim sürecini** (Enformasyon akışı + Anlamalı mesaj iletimi) şeklinde formüle edebiliriz. Bu örgütte **iletişim sorunu** ise örgüt içindeki enformasyon akışındaki aksaklıklar veya anlamalı mesaj iletimindeki aksaklıkları ifade eder. O halde örgüt içi iletişim sorunlarını çözebiliriz;

a) Bilgi (enformasyon) akışındaki aksaklıkları giderebilmemize,

b) «Mesaj yeterliliği» ve «anlam sorununa çare bulabilmemize» bağlıdır. Birincisi (a) mesaj akışı ikincisi (b) mesaj içeriği ile ilgili sorunlardır. Bunları sırayla inceleyelim. (Dikkat: Bu iki süreç de tüm örgüt sistemi ile ve bu sistem içinde yerine getirmek zorunda olduğu **iletişim işlevleriyle** ilgilidir.) (Bkz. yukarıda s10 vd.)

1. ÖRGÜT İÇİ İLETİŞİM VE MESAJ AKIŞI

A. MESAJ AKIŞININ YÖNÜ

Örgüt içinde iletişim akışı üç yönde olabilir: (1) Yukarıdan aşağıya doğru; (2) Yatay yönde; (3) Aşağıdan yukarıya doğru.

1. Yukarıdan aşağıya iletişim

Bunlardan en önemlileri:

- * İşle ilgili açık, yazılı talimat ve emirler.
- * Bir işin **neden** yapılması gerektiği hakkında bilgiler.
- * Örgütün mevzuatı ile ilgili bilgiler (Hastalık izni, tatil izni vs.).
- * Geri besleme ya da yansıma (feedback) bilgileri : Bunlara örnek olarak üst ve astlar arasındaki iş performansıyla ilgili bilgileri sayabiliriz.
- * Örgütün hedef ve amaçlarıyla ilgili propaganda, tanıtım, benimsetme bilgileri.

2. Yatay İletişim

Yatay iletişim biçimleri aynı sorunları paylaşan farklı görevi üstlenen kişiler arasındaki **koodinasyonu** sağlayıcı mesaj akışını ifade eder. Bu tür iletişim (a) görevi yerine getirmede etkinlik (b) örgüt mensuplarına duygusal ve sosyal dayanışma sağlar.

3. Aşağıdan Yukarıya İletişim Akışı

Bu tür iletişim, bilgi akışına örnek olarak şunlar gösterilebilir:

- * Ast'ın üst'e kendisi ve işiyle ilgili performansı konusunda bilgi vermesi.
- * Ast'ın üst'e diğer çalışanlar ve onların iş performansı ile ilgili bilgi vermesi.
- * Ast'ın üst'e örgüt faaliyetleri hakkında bilgi vermesi.
- * Ast'ın üst'e hangi işin nasıl yapılabileceği hakkında bilgi vermesi.

B. ÖRGÜT İÇİ İLETİŞİM AKIŞININ İÇİNDE

Bunlara örgüt içi iletişim kanalları da diyebiliriz.

1. OTORİTE. Yetki ve otorite ile iletişim arasındaki ilişkileri daha sonra ayrı bir bölümde ele alacağız (Bkz. s.29 vd.). Ancak şimdilik bunu dikey ve yukarıdan aşağı yöndeki emir ve komuta zinciri olarak tanımlayabiliriz.

2. BİLGİ ALIŞVERİŞİ. Bu şebekenin yönü otorite kanalının tersi, yani aşağıdan yukarıyadır. Örgüt içindeki tüm sorun ve görevlerle ilgili olabilir. Ayrıca bu kanal şu aşağıdaki biçimlerde düzenli hale getirilebilir.

- a. Şikayet ya da tavsiye kutuları
- b. Düzenli grup toplantıları (Ad-hoc- Komite)
- c. Bilgi verme teknikleri konusunda eğitim seminerleri

3. UZMANLIK ŞEBEKELERİ. Bu tür iletişim iş-görev belirleyen kanallardan farklı olarak **yatay** düzeyde belirli sorunları çözme amacıyla konulur.

4. DOSTLUK-ARKADAŞLIK ŞEBEKELERİ.

5. STATÜ ŞEBEKELERİ. Bu tür şebekelerin yönü ve amacı çok karmaşıktır. Örgüt üyelerinin hemen hepsi tarafından kullanılır. Burada birbirini kesen pekçok kanal söz konusu olup hem dostluk, hem de aşağıda belirteceğimiz dedikodu kanallarıyla ilgilidir. Bu şebeke, iletişimde bulunanların «otoritelerini» sağlamlaştırma amacına yöneliktir. Bunlar çok değişik mutlak, kültürle ilgili geleneksel kural ve etiketler olabilir. Örneğin,

- * kim, kiminle konuşabilir, kim kimin odasına rahatça girebilir ya da giremez,
- * kimin hangi tür araç gereç, mobilya, oda, araba vs. kullanıp kullanamayacağı ile ilgili mesajlar,
- * kim örgüt dışında düzenlenen sosyal (partiler, kokteyller vs.) faaliyetlere çağrılır veya çağırılmaz,
- * Diğer prestij iletişim kanallarını kim kullanır-kullanmaz.

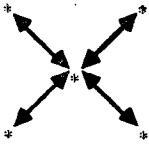
6. DEDİKODU ŞEBEKELERİ. Bu konuda bir sosyal bilimcinin şu sözlerini buraya almak yeterlidir sanıyorum:

«Aklı başında hiçbir yönetici örgüt içi dedikodu iletişimini ortadan kaldırmaya çalışmaz. Çünkü dedikodu insanın doğasında vardır. Tam tersine, akıllı bir yönetici dedikodu kanallarının vazgeçilmez bir gerçek olduğunu kabul eder, bu kanalların doğasını anlamak için çaba sarfeder ve bilinçli olarak bu kanalları örgüt amaçları doğrultusunda kullanır.»

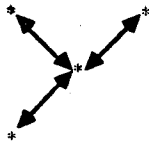
C. ÖRGÜT İÇİ İLETİŞİM AKIŞIYLA İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

Araştırmacılar örgüt içi iletişim akışıyla ilgili sorunlara farklı biçimde yaklaşırlar. Bu konuda üç önemli araştırma biçimi vardır:

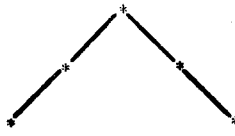
1. Yapay olarak laboratuvar düzeyinde oluşturulan iletişim şebekeleri. Bu tür araştırmalarda iletişim akışı deneyi düzenleyenler tarafından oluşturulur. Oluşturulan tipik iletişim akış yapıları aşağıdaki şekillerde gösterilmiştir:



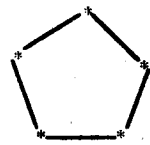
(X veya tekerlek)
2 basamaklı
iletişim
en otoriter



(Y)



(2 zincir)



(halka)
en demokratik

—Şekil 13—

Daha sonra bu tür oluşturulan iletişim yapılarının görev yerine getirme (üretim) ve kişisel tatmin (süreklilik) gibi iletişim işlevleri (Bkz. s.10 vd.) açısından ilişkileri saptanır. Elde edilen deneysel bulgular genelde X (veya tekerlek) biçimi iletişim yapısının görev yerine getirme (üretim) açısından en fazla etkin olduğunu gösterir. Ancak örgüt üyelerinin kişisel tatmin ve moral yönünden (süreklilik) bu tür iletişim biçiminin en yetersiz olduğu saptanmıştır. «Halka» şeklindeki iletişim biçimi ise süreklilik, yani örgüt mensuplarının mutluluğu açısından en uygun olanıdır. Yine, ampirik bulguların bize gösterdiği üzere, «halka», «üretim» yani iş bitirme konusunda en düşük performans gösteren biçimdir.

2. İkinci yaygın bir tür araştırma biçimi sosyometrik yönetimin iletişim ilişkilerine uygulanmasıdır. Bu tür çalışmalarda;

- * önce örgüt içinde kimin kiminle münasebette bulunduğu, konuştuğu tesbit edilir,
- * daha sonra her örgüt mensubunun ikili ilişkilere atfettiği önem belirlenir,
- * ve sonuçta örgüt içindeki bireylerin sosyometrik konumları sınıflandırılır. Buna göre örgüt içi ilişkiler;
 - a. Yalnızlar (izole edilmiş bireyler)
 - b. «İkili»ler
 - c. «Grup»lar
 - d. «Yıldız»lar şeklinde sınıflara ayrılır. Bu tür araştırmaların amacı araştırmaya katılan ve doğru yanıt veren örgüt mensuplarının iletişim ilişkileri konusundaki «gerçeğe uygun», gerçeğe en yakın olan planını ortaya çıkarmaktır. Yanıt aranan sorular şu veya benzeri durumlardır:

- * Örgüt mensupları örgüte ne derece entegre olmuşlar?
- * Örgüt mensupları kendi gruplarıyla ne ölçüde özdeşleşmişler?
- * İletişim öbekleri (sosyometrik gruplar) arasında ne ölçüde zıtlık ve çatışma var? vs.

(Not: Bu tür araştırmaların çok zahmetli ve masraflı olduğu biliniyor)

3. Üçüncü olarak ve yukarıda belirtilen «statik» araştırma türlerinden farklı «dinamik» **mesaj akışı** araştırmaları vardır. Bu tür araştırmalarda amaç örgüt içindeki gerçekten var olan mesaj akışını tesbit etmek ve mesajı gönderenlerin (yöneticilerin) mesajın içine kodladıkları amaç ve niyet ile mesajın hedefi olan kişinin bu mesajı yorumu arasındaki farkı belirtmektir. Yani bu tür araştırmalarda şu sorulara yanıt aranır.

- * mesaj onu alan üzerinde ne gibi bir etki yaptı?
(görev açısından)
- * mesaj kime ulaştı?
- * mesaj nasıl yorumlandı?

Bu son belirttiğimiz tür iletişim araştırmaları mesaj akışı ile mesaj içeriğini birlikte ele alır.

4. Geri besleme (feedback) araştırmaları.

a. Fonksiyonel bilgi toplama. Örgüt mensupları düzenli olarak rutin işler konusunda **kontrol** sağlamak amacıyla KAYIT TUTARLAR. Bu tür kayıtlar halihazırda yapılan işlerle sınırlı, küçük çaplı kendi içinde kapalı, sınırlı bir araştırmadır.

b. Yeni bilgi toplama. Örgüt içinde bir araştırma birimini kullanarak,

i. belirli iş ve görevleri iyileştirme

ii. yeni yöntemler geliştirme amaçlarına yönelik teorik ve pratik bilgi toplama. Bu tür araştırma da sistemi **kontrol** amacını güder (yeterlik ilkesi)

c. Sistem araştırması. Bu tür araştırma tüm örgütün çevresiyle dinamik ilişkisini konu alır. Uzun dönemde sistemin alt sistemlerle ilişkisini, örgütün işlevlerinde ne gibi değişiklikler yapılmalı, vs. (ideal optimize ilkesi)

D. MESAJ AKIŞIYLA İLGİLİ KURAL VE ÖNERİLER

1. Örgüt içi iletişim akışını şu değişkenler belirler:

- a) Kaynağın ve alıcının bir veya birden fazla oluşu,
- b) Mesajların birlikte veya birbirini izler şekilde zaman aralığı ile gönderilmesi,
- c) Mesaj biçiminin bir defaya mahsus veya düzenli-sabit olup olmayışı.

2. Örgüt içi iletişimde belli bir dönem sağlandığı zaman, iletişim akışı kalıplaşmış birtakım şebekeler aracılığıyla olur. Bu şebekeler, mesajın içeriğine de bağlı olarak, **otorite, uzmanlık, dostluk** veya **statü** biçimlerini alır.

3. Bu iletişim şebekelerinin ayrışması ve kalıplaşması sonucunda, dokular arasındaki iletişim boşluklarını, çatlakları dolduracak «aracı» mekanizmalara ihtiyaç duyulabilir.

4. Üst yöneticiden aşağıya doğru bilgi isteme oranı büyüdükçe (bir dereceye kadar) üst yöneticiden bilgi isteme oranı da artar. (Kural: Birisi size hitap ederse, sizin de ona yanıt vermeniz gerekir.)

5. Örgüt büyüdükçe;

- a) Örgüt içi iletişimde kesinti ihtimali artar,
- b) Dikey iletişim miktarı artar (Yukarıdan aşağı ve aşağıdan yukarı),
- c) Yatay iletişim (dostluk vb.) miktarı sabit kalır.
- d) Artan iletişim ihtiyacı daha çok formel iletişim kanalları tarafından özümlenir.

6. Karar verme yetkisi üst düzey yöneticilerle sınırlandırıldığı ölçü ve oranda;

- a) Yazılı-formel kanallara önem verme derecesi artar.
- b) Üst yöneticilerden gelen mesaj miktarı artar.
- c) Yöneticilerin alt seviyelerden talep ettikleri mesaj miktarı azalır.

d) Mesaj akımı gitgide tek yönlü ve dikey olur.

7. KONTROLün üst düzey yöneticilerle sınırlandırıldığı ölçüde 6. maddede belirtilen şeylerin aynısı olur.

8. KOORDİNASYONun katı ve hiyerarşik bir biçimde yapılması durumunda 6. maddede belirtilenlerin aynısı olur. Bunlara ilaveten;

* yalnız üretimle ilgili mesajlar artma temayülü gösterir.

9. MOTİVASYONa önem verdiği ölçü ve oranda (Moslow'un temel ihtiyaçlar hiyerarşisi),

a) Yazılı-formel kurala önem vermede artış olur.

b) Örgütün total iletişim miktarı azalır.

c) Üst yöneticilerden aşağı doğru gönderilen mesaj oranı, alt'tan üste doğru gönderilen mesaj miktarına oranla azalır.

d) Üretimle ilgili mesaj oranı artar.

e) Dikey tek yönlü iletişim artar.

10. STATÜ artması beklentisi ile fazla mesaj gönderme olasılığı arasında doğru orantı vardır.

11. İki farklı statüde insanın iletişimi esnasında, üst statüdekinden alt statüdekine iletişim, alt'tan üst'e iletişime nazaran daha kolay gerçekleşir. (Bizimki gibi geleneksel kültürlerde, örneğin ABD' dekinden daha geçerli bir kuraldır.)

12. Örgütün karar verme ve kontrol merkezine yaklaşıldığı ölçü ve oranda mesaj akışı önem kazanır.

13. Örgüt içi mesaj ve bilgi akışındaki aksaklıkları yukarıda belirtilen kurallar çerçevesinde giderebildiğimiz ölçüde **diğer** sorunlarını çözmek kolaylaşır.

II. ÖRGÜT İÇİ İLETİŞİM VE MESAJ İÇERİĞİ

Yukarıdaki bölüm (I) de mesaj akışı ve sorunlarını inceledik. Bir hatırlatma yapalım: İletişim sürecini biçim artı içerik yani (Enformasyon akışı + anlamlı mesaj içeriği iletimi) olarak formüle etmiştik. Bu bölümde iletişim sürecinin anlam sorunu» yani mesaj içeriği ile ilgili sorunları ele alacağız.

Anlam sorunu iletişimin temel sorunudur. İletişim, mesaj içeriğini gönderenle alan arasında oluşan bir süreçtir. Ancak gönderenden alıcıya iletilen mesaj içeriği **alıcıya**, gönderenin niyetine ne derece uygun olarak gidiyor? Özellikle örgütler için bu soru çok önemlidir, zira örgüt faaliyetleri belirli bir takvime bağlı işler ve görevlerden oluştuğu için anlam sorununun yol açtığı bozukluklar örgüt içi birimlerin (alt-sistemlerin) bir veya bir kaçında bozukluklara, **aşırı yüklenme** (overload) dediğimiz hastalıklara yol açar.

Örgüt içi iletişimde «anlam sorunu» veya «mesaj yeterliliği» ile ilgili temel sorun şudur:

*** SİSTEM AŞIRI YÜKLEMEDEN BİR MESAJ NE KADAR ANLAM TAŞIYABİLİR?**

A. Aşırı Yük (overload) ve Sistem Tepkisi

Örgüt içi mesajlardaki anlam girdilerinin (alt-sistemlerin) birbirine veya bir kaçında aşırı yüklenmeye ve bozukluklara yol açar demiştik. Örgüt içi birimler bu aşırı yüklenmeye karşı tipik reaksiyonlar gösterir. Bu reaksiyon genelde ikiye ayrılır: a) uyum sağlayıcı tepkiler, b) uyum sağlayamayan (bozuk) davranış ve tepkiler.

Uyum sağlamaya yönelik tipik davranış biçimleri şunlardır:

- * hata yapma
- * atlama (mesajın belli bir kısmını dışarıda bırakma)
- * geciktirme

*- süzme. Bu da üç biçimde ortaya çıkar. Yontma (bazı ayrıntıların atılması), keskinleştirme (bazı ayrıntıların sivrilmesi), özümleme (mesajı alan kişi mesajı kendine göre tutarlı hale getirir- önyargı, çıkar vs. saiklerle)

Bu tür uyum sağlayıcı tepki biçimleri yanında, bazen uyum sağlayamayan (bozuk) çıkar. Bu bozuk davranış biçimlerini psikolojideki savunma mekanizmalarına benzetebiliriz. Bu bozuk davranış biçimleri sayesinde sistemin tamamen çökmesi önlenmiş olur. Ancak sorun çözülmeden kalır, görevler ve işler yerine getirilemez. Uyum sağlayıcı ve bozuk (uyum sağlayamayan) tepki biçimlerini birbirinden ayırdedebilmemizi sağlayan **ölçüt** şudur: Bir davranışın,

- * örgüte maliyeti arttığı oranda
- * uygulama alanı daraldığı oranda
- * getirdiği çözümün süresi geçici olduğu (kısa süreli) oranda, o tepki bozuk, uyum sağlayamayan savunma mekanizması benzeri davranıştır diyoruz.

Uyum sağlayıcı tepkileri azaltmak için aşağıda ayrıntılı olarak inceleyeceğimiz **AŞIRI YÜKÜ ORTADAN KALDIRACAK** yeni mekanizmalar aramak bulmak gerekir. Ancak bozuk, uyum sağlayamayan tepki biçimlerini ortadan kaldırmak daha farklı çözüm yolları gerektirir. Bunlardan en önemlisi **sistemin çevresini kontrol altına almaktır**. Uyum sağlayıcı tepkileri azaltmak için başvurulan sistem-içi önlemler yanında, bunlara ek olarak, sisteme, yani örgüte çevreden, dışarıdan gelen enformasyon girdisini (input) planlı ve sistematik bir biçimde azaltmak gerekir.

B. ÖRGÜT İÇİ AŞIRI YÜK TEPKİLERİ VE ÇÖZÜM YOLLARI

1. ATLAMA. (Dışarıda bırakma)

Mesajı alan tarafından bazen bilinçli çoğu kez bilinçsiz olarak yapılan bir şeydir. Örgüt için önemli olan türü, aşırı bilgi yükü sonucunda ortaya çıkan atlamalardır. Mesaj alma kapasitesiyle ilgili bir olgudur. Fazla bilgi yükü altındaki bir insan normal olarak diğer örgüt üyelerine karşı yükümlülüklerini ihmal etmek ve dolayısıyla da hem kendisinin hem başkalarının hata yapma olasılığını arttırmak durumundadır. O halde;

Kural : Mesaj yükü arttıkça grup performansı azalır.

Atlama iki biçimde ortaya çıkabilir.

- a) ilgili kişi ya görevle ilgili önemli bir bilgiyi dışarıda bırakır,
- b) veya daha önce almış olduğu bir mesajdaki benzer bilgiyi yeni bilgi yerine koyar.

Her iki durumda da astlarının daha fazla açıklayıcı bilgi istemesine yol açılır. Bu durum da, zincirleme bir biçimde,

* daha fazla atlamalara,

* daha önceki bilginin, mesajın kime gönderildiğini unutma gibi karışıklıklara yol açar..

ATLAMAYI ÖNLEMENİN YOLLARI

Herşeyden önce aşırı bilgi yükünü azaltmak gerekir. Bu yapılmıyorsa şu önlemler alınır:

a) ayrıntıların mesaj içine standartlaştırılmış etkili bir jargon kullanarak konulması

b) uyum mekanizmaları geliştirmek

* by-pass

* sıraya koyma. mesajlara yanıtları, hızlı akış zamanlarında **yavaşlatma** (önem sırasına göre), yavaş akış zamanlarında **hızlandırma**.

* filtre. lüzumsuz kategori bilgileri mesajlardan sistematik bir biçimde dışlama, atma.

2. ÇARPITMA. (Sistematik hata).

İnsan dili sözlü veya yazılı, somut nesnelere tarife zorlanmaz. Ancak soyut, elle tutulamayan kavramları tarifte hepimiz zorluk çekeriz. Özellikle örgüt içi aşırı yük sırasında şu tür sistematik hatalar ortaya çıkar.

a) **Kısaltma.** Mesajın genel biçimiyle alıkonup belli detayların atılması.

b) **Vurgulama.** Mesaj içeriğini belirli kendince anlaşılır kategorilere ayırmak. Bunu yaparken de bazı farklılıklar abartılır bazıları kaybolur. Arada kalan bilgi boşlukları da keyfi olarak doldurulur.

c) **Özümseme.** (Asimilasyon) Bu da üç türlü olur: (1) Alınan yeni mesajı daha önceki benzer (tipik, alışılmış) bir mesaj bağlamında yorumlama; (2) Yeni mesajı üst yöneticinin kendisinden **beklediğini** sandığı davranışlar doğrultusunda özümseme, (3) mesajı kişisel değerler, normlar bağlamında yorumlama. Bu üçüncü tür özümseme de şu tipik biçimlerde ortaya çıkabilir: (a) mesajı kendi tavırları doğrultusunda özümseme (b) mesajı gönderen tarafı memnun etme, onunla çatışmaya girmekten kaçınma nedeniyle özümseme (c) mesajları tipik değer yargılarına göre, genelde «hoşlanılan» «hoşlanılmayan»; «iyi» - «kötü» yargılarına göre özümseme.

ÖRGÜTLERDE mesajlar atlama çarpıtma vs. nedenlerle BOZULUR. Yukarıda belirttiğimiz «atlama»yı önleme tedbirleri yanında MESAJ BOZULMASINI ÖNLEYİCİ İKİ ÖNEMLİ MEKANİZMA VARDIR:

1. **TEKRAR.** a) mesajın biçimini aynı tutarak içeriğini tekrar etmek Burada dikkat edilmesi gereken husus tekrarın mesaj yükünü artırıcı etkisi olduğudur.

b) Çoklu-kanal kullanarak tekrar. Mesaj içeriğini farklı kanallar kullanarak iletmek. Yazı, sözlü, odio-visuel.

2. **DOĞRULAMA.** Yorum farklılıklarının ortaya çıktığı durumlarda, üst yönetici üç aşamalı bir doğrulama sistemi uygulayabilir: (a) mesajı karşılıklı olarak tartışmak, (b) alıcı'dan **anında** veya **gecikmeli** geri besleme (feedback) almak, (c) yorumlar arasında uyum sağlamak.

C. MESAJ İÇERİĞİ (Anlam Sorunu) İLE İLGİLİ KURAL VE ÖNERİLER

1. Örgüt içi aşırı mesaj yükü yanında örgüt dışından gelen fazla bilgi yükü de örgüt içi iletişim tıkanıklıklarına ve mesaj bozulmalarına yol açabilir.

2. Aşırı bilgi yükünün varlığı iletişim atlamasına yol açar.

3. Aşırı bilgi yükü iletişim çarpıtmasına yol açar.

4. İletişim zincirindeki insanların sayısı aradan geçen **fizik uzaklık** mesaj bozulması ihtimalini artırır.

5. Örgüt mensubunun yükselme ve terfi beklentisi, aşağıdan yukarı giden mesajlarda bozulmaya neden olabilir. Ast'ın kendi yükselmesini önleyebileceğini düşündüğü bilgileri atlama teamülü vardır.

6. Karşılıklı güven duygusunun azlığı ölçüsünde mesaj bozulması artar. Güven azalması ya da yokluğu insanın kendi tavır ve tutumlarını karşısındakinden gizlemesi ve sonuçta örgüt içinde, «kaypak» «şikayet dolu» ya da bir ölçüde «saldırgan» mesaj biçimlerinin doğmasına yol açar.

7. Astlar üstleriyle olan ilişkilerini «bozmamak» saikiyle mesajlardaki bazı önemli sorunları görmemek temayülündedir.

8. Yönetici ve emrinde çalışan kişi, örgüt içindeki belli pozisyondaki insanları ortak biçimde algıarlarsa, aralarındaki iletişimde mesaj bozulması ihtimali azalır.

9. Mesaj bozulmasını önlemek için mesaj içeriğinin **tekrarlanması** ve **doğrulanması** gerekir.

10. Özetlersek, iletişimbilim araştırmalarının bize gösterdiği en önemli bulgu, bir örgüt içindeki iletişim pratiği ile, o örgüt mensuplarının kişisel tatmini, kendine-saygısı ve örgüte ait olma duygusu arasında çok önemli bir bağ olduğudur. Bir örgütün bekası ve geleceği bu ilişkilerin doğru bir biçimde saptanmasına ve doğru bir yönde geliştirilmesine bağlıdır.

ÖRGÜT İÇİ İLETİŞİM VE OTORİTE

Son olarak örgütlerdeki önemine binaen otorite-iletişim ilişkisini inceleyelim.

Otorite veya yetki, örgütle ilgili bir işin, görevin, bir örgüt üyesi tarafından **statü** gereği yapılmasını sağlayan bir iletişim özelliğidir. Otoritenin iki yönü vardır:

A. OTORİTENİN ÖZNEL (SUBJEKTİF) YÖNÜ

Bir iletişimin (emrin) otorite olarak kabulü yani bir örgüt mensubu tarafından görevine temel olarak alması şu dört koşulun hep birlikte yerine getirilmesine bağlıdır:

İletişime hedef olan kişi emri alışında:

1) Mesajı anlayabiliyorsa.

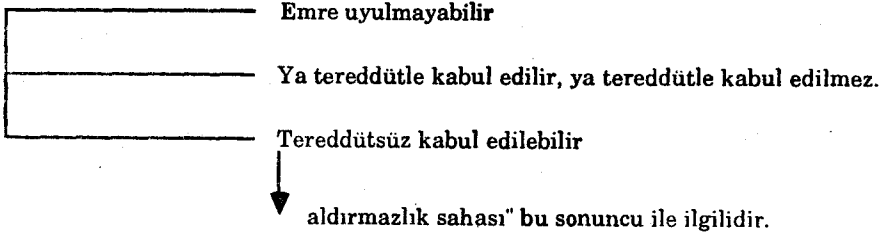
2) Örgütün amaçlarına uygun olduğuna inanıyorsa (daha önceki bir emirle çelişkili değilse). Algılamasında şayet bir çelişki varsa, bunun yanlış algılama olduğu kendisine açıklanmalı.

3) Kendi çıkarlarıyla uyum içindeyse (toplu istifalar! vs.)

4) Kişinin zihinsel ve fiziksel yönden emre uyması mümkünse. (Yüzme bilmeyene «yüz» demek)

şayet bu koşullara uymadan emirler verilirse, öznel otorite efsanesi sarsılmış olur. Bu dört kuralı şöyle özetleyebiliriz: «Uygulaması olanaksız emir verilemez!»

Öznel otorite kavramıyla ilgili olarak ve yukarıdaki dört koşula ilaveten bir bireyin bir «aldırmazlık sahası» mevcuttur. Bu bölgede verilen emirlere bilinçli olarak otoriteyi sorgulamadan uyulur.



—Şekil 14—

Öznel otoritenin üçüncü yönünü bireyin bir «grup» içindeki tavırları oluşturur. Bireylerin grup içindeki tavırları bu aldırmazlık sahasının dengesini belirler. Bir grup bireye «statü»sünün önemli olduğu duygusunu veriyorsa, grup müeyyideleri bireyin çıkarlarıyla uyumlu makul akliselim çerçevesinde ise «grup» tavırları «otorite efsanesi» dediğimiz durumu yaratır. «Yani otorite yukarıdan aşağıya. Genelden özele doğru gelir» efsanesi.

B. OTORİTENİN NESNEL (objektif) yönü; koordinasyon sistemi olarak otorite. Bir örgütte formel iletişim otorite ile yakından ilgilidir. Bireyler yetkilerini yalnızca «resmi» olarak edimde buldukları sürece kullanabilirler. Diğer bir deyişle, yetki belirgin bir şekilde örgütlenmiş bir sistem içinde söz konusudur. Örgüt içi iletişimde otorite, otoriteye hedef olan kişilerin otoriteye rıza gösterme potansiyelleriyle ilgilidir. Bu açıdan otorite örgüt içi iletişimle ilgisinde şu şekilde ikiye ayrılır: a) Kişinin resmi konumu ile ilgili otorite: Bir üst sıfatıyla astına gönderdiği iletişim, b) Kişinin örgüt içindeki liderlik vasıfları nedeniyle sahip olduğu otorite, yani **liderlik otoritesi**. Kişi bu durumda örgüt içindeki konumuna bakılmaksızın söylediği şeylerden, bilgisinden dolayı otorite kabul edilir.

İdeal durum, bu iki tür otoritenin aynı şahıslar üzerinde toplanmasıdır. Şu kural unutulmamalıdır: «Sorumluluk olmadan yetki olmaz».

Bir nesnel otorite sistemi olarak iletişimin temel özellikleri nelerdir?

1. Otorite kanalları: İletişim kanalları açık seçik bilinmelidir.

2. Nesnel otorite, örgütün her üyesi için belirgin resmi bir iletişim kanalı öngörmelidir. Örgüt içinde her çalışan kime emir vermesi gerektiğini bilir, kimden emir alması gerektiğini bilir.

3. İletişim kanalı mümkün olduğu kadar doğrudan ve kısa olmalıdır. Kanalın kısalığı oranında hata oranı ve zaman kaybı azalır.

4. İletişim kanalı atlanmadan tam olarak kullanılmalıdır. Şayet bir atlama olursa çelişkili emirler verilme durumu ortaya çıkabilir.

5. İletişim ara istasyonları (aracıları) olan kişilerin yeterli yetekte olması gerekir. Alınan mesajları, emirleri açıp, yorumlayan ve bir alt kademeye gönderen kişilerin olması gerekir.

6. Örgütün faaliyet gösterdiği süre boyunca iletişim kanalları akışına ara verilmesi gerekir.

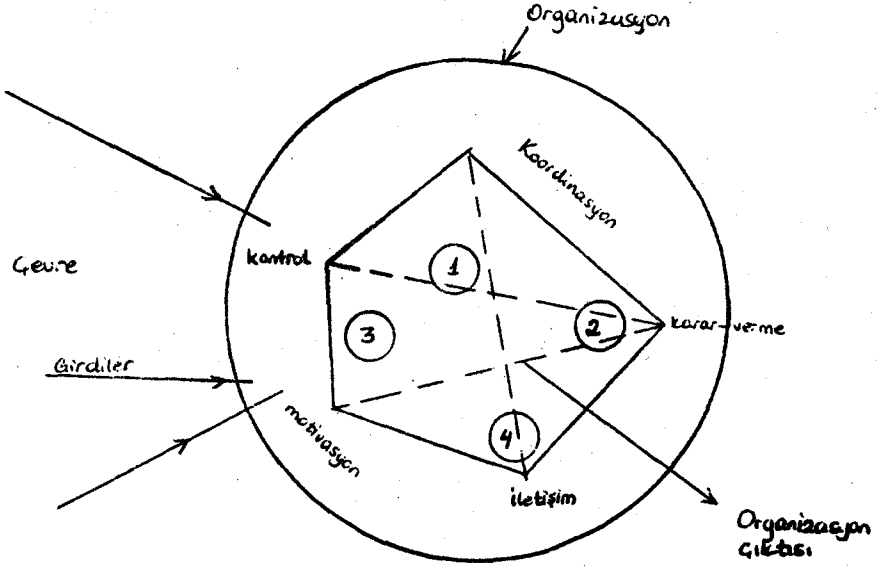
7. Her iletişim, mesaj doğrulanmalıdır. Yani mesaj, emir gerçekten emri vermeye yetkili olan şahıstan gelmelidir.

EK 1

SÖZLÜ MESAJ

1. Konuşmadan önce ne söyleyeceğimi düşünür ve söyleyeceklerimi tasarlar mıyım?
2. Dinleyicinin bilmeye ihtiyaç duydukları ya da bilmek istedikleri üzerinde yoğunlaşarak onun ilgisini çekmeye çalışır mıyım?
3. Konuşurken abartı ve jargondan kaçınıp açık ve kolay anlaşılır bir dil mi kullanıyorum?
4. Konuşurken spesifik miyim?
5. Konuşur ya da dinlerken gizli varsayımlara karşı duyarlı mıyım?
6. Dinlerken tüm dikkatimi konuşana ve mesajına veriyor muyum?
7. Dinlerken konuşmacıyla göz teması kuruyor muyum? Ona dinlediğime dair işaretler veriyor muyum?
8. Konuşmacıya onu onayladığımı ya da sorguladığımı gösterir cümlelerle karşılık veriyor muyum?
9. Mesajımı alan kişiden geribesleme (Feedback) alıyor muyum?
10. Bana mesaj veren kişiye geribesleme (Feedback) veriyor muyum?

EK 2
— Ortam Boyutlarının Kısıtlayıcı Etkisi —
— Model —



EK 3
İletişim Kanal Boyutları

- Kodla uğraşma becerisi
- İlgili duyular
- Doğruluk ve Odak
- Erim
- Ulaşılabilirlik ve dayanıklılık
- Özel ekipman gereksinimi
- Kanal kapasitesi
- Alıcı katılımı
- Kanal Düzeyi
- Kredibilite ve beklentiler
- Anlam
- Maliyet

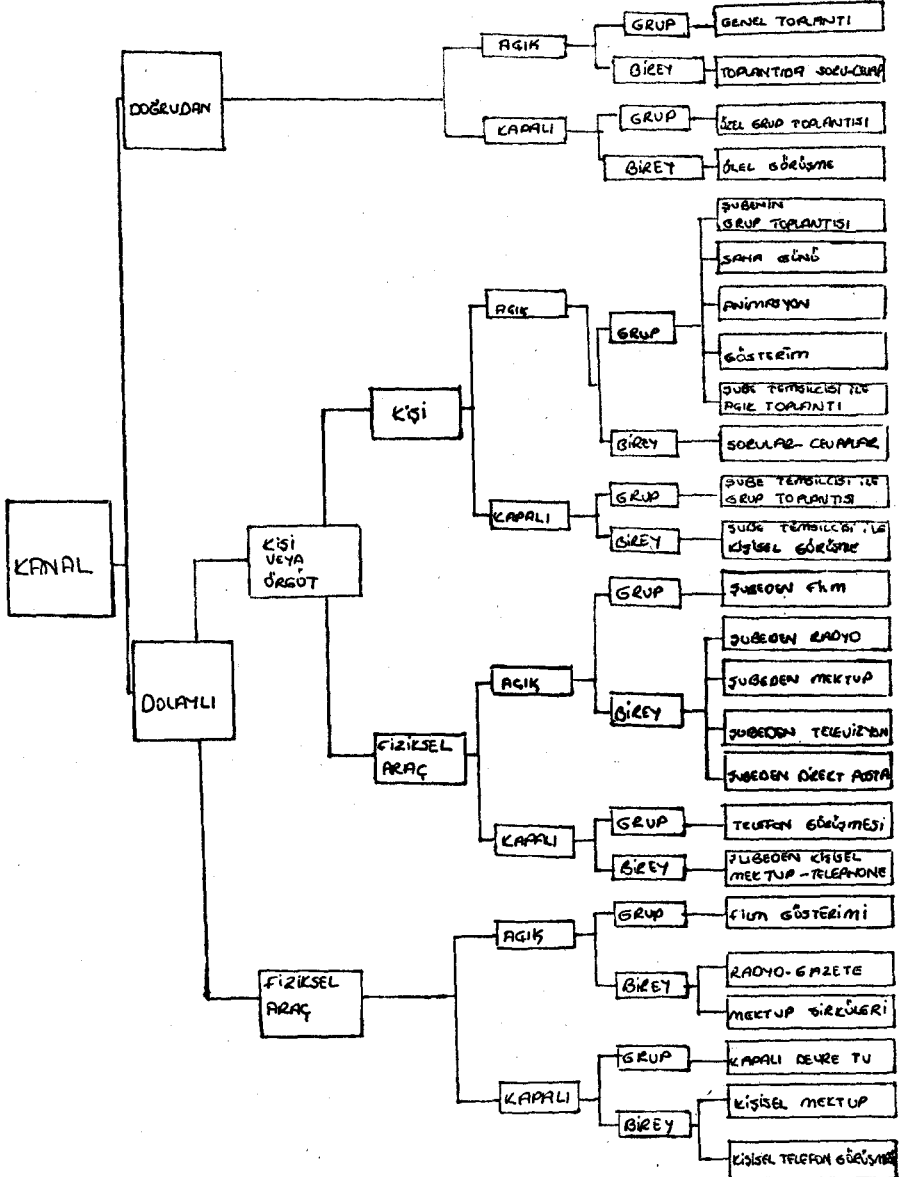
EK 4

Kanal Boyutları Sınıflandırılması

Seçenek Kategorisi	Kanal Boyutları
1. Dolaylıya karşı direkt	Kodla uğraşma Erim Kapasite Kontrol
2. Araç tipi ... fiziksele karşı örgütsel veya kişisel	Doğruluk Odak Süzme ve bozma Kalıcılık
3. İletişim ortamı	Açık / kapalı Grup / birey
4. Özel kanal	Kültürel önyargı Güvenirlilik Geribesleme Özel kodlar Kanal düzeyi Stimüle edilebilen duyular Anlam Maliyet

EK 5

İLETİŞİM KANALI SINIFLANDIRMASINA BİR ÖRNEK



EK 6

Kanal Seçeneklerinin Hiyerarşisi

